

3º Jornadas de Comunicación Institucional y Primer Encuentro Nacional de cátedras de Comunicación Institucional, Organizacional y Planificación de la Comunicación (RedCom).

12 y 13 de octubre de 2012

**Facultad de Filosofía y Letras, UNT, Tucumán.
Cátedra de Comunicación Institucional, UNT - RedCom.**

Eje temático: Diagnóstico, Planificación y Estrategias

Apellido y Nombre: Gianfrini, María Flor

E-mail: florgian@gmail.com

Pertenencia Institucional: Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata FPyCS-UNLP), / cátedra Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales (TPPC)

Apellido y Nombre: Huarte, Cecilia

E-mail: ceciliahuarte@yahoo.com.ar

Pertenencia Institucional: FPyCS-UNLP / TPPC)

Apellido y Nombre: Iotti, Andrea

E-mail: andrea_iotti@yahoo.com.ar

Pertenencia institucional: FPyCS-UNLP / TPPC)

Apellido y Nombre: Vargas, Teresita

E-mail: teresitavargas@yahoo.com.ar

Pertenencia institucional: FPyCS-UNLP / TPPC)

Apellido y Nombre: Zapata, Natalia Rosana

E-mail: materialesnatalia@yahoo.com.ar

Pertenencia institucional: FPyCS-UNLP / TPPC)

Palabras clave: conocimiento sistemático, complejidad, mirada estratégica.

Palabras clave: conocimiento sistemático, complejidad, mirada estratégica.

Título: “Reflexiones acerca de los alcances de la planificación”

Resumen

El escenario actual demanda miradas estratégicas basadas en el conocimiento de la complejidad que expresa la realidad, pero también la necesidad de incluir las perspectivas a largo plazo. De esta manera, las estrategias deberían ser el resultado y la síntesis del conocimiento sistemático de los escenarios presentes y deseados a futuro, la comprensión de las perspectivas de los actores, la configuración del entramado de poder que los atraviesa y el análisis de la capacidad de incidencia de cada uno de ellos. Alcanzar los escenarios de futuro soñados requiere de la participación activa de los actores implicados en los temas de agenda. Por esta razón, resulta necesario reflexionar acerca de los alcances de la planificación y el diseño de estrategias, y preguntarnos: ¿Hasta dónde se puede planificar en contextos de cambio permanente? ¿Quiénes deberían ser los protagonistas centrales en el análisis situacional? ¿Qué actores deben asumirse y comprometerse como responsables del diseño y la ejecución de las estrategias? Es importante debatir acerca de los desafíos que nos propone el contexto en donde las variables cambian en cada momento. Es preciso clarificar acerca del rol del comunicador, desde qué lugar analizamos la realidad, a quiénes habilitamos a participar en cada momento, cuáles son los horizontes que nos planteamos y los caminos que tomamos para alcanzarlo. Es fundamental preguntarnos acerca de los alcances de la planificación, y en ese marco qué rol nos cabe a quienes nos hacemos de ella como metodología de trabajo y modalidad de intervención social.

I. De la comunicación *para el desarrollo* a la comunicación *para el cambio social*

A pesar de la multiplicación de las prácticas y de los estudios de comunicación y de la presunta madurez que van alcanzando las investigaciones en comunicación, aún hoy resulta difícil encontrar rápidas coincidencias respecto del concepto de comunicación. Seguimos hablando de comunicación desde muy diversas acepciones.

No deberíamos extrañarnos, entre otros motivos, porque lo comunicacional está ligado siempre a la práctica, a los modos de ser y actuar de los sujetos en escenarios determinados. Y son precisamente esas prácticas las que luego dan lugar a los conceptos, las categorías, las interpretaciones.

Dado que nuestra preocupación está centrada en la **relación entre comunicación y planificación**, el punto anterior se tornó de muy acuciante resolución. Seguramente no lograremos resolverlo, porque no están dadas las condiciones para encontrar una respuesta única y excluyente. Sin embargo, puede ser útil plantear algunas diferencias que ayuden a discernir conceptualmente y a iluminar nuestras prácticas.

La planificación es una disciplina que, por definición, está orientada hacia el cambio. Aún sin entrar en la discusión acerca del sentido del cambio que se quiere proponer. Todo cambio, al mismo tiempo que parte de los sujetos y de los grupos humanos, revierte como impacto sobre las mismas personas y las comunidades. Y, en consecuencia, en la relación sujeto-comunidad se genera un efecto sistémico que se expresa claramente en la cultura.

Dicho de otro manera: las **posibilidades de habilitar el cambio residen en la capacidad de los sujetos** de aventurarse a recrear sus propias tradiciones, que son parte de su acervo cultural, apelando a la creatividad para **imaginar un futuro distinto** que, si bien no está totalmente desprendido de su pasado, implica rupturas epistemológicas, políticas y comunicacionales con el pasado.

En la tradición latinoamericana el concepto de **“comunicación para el desarrollo”** estuvo fuertemente afincado en la idea básica de una diferenciación respecto de los saberes útiles. Se partía de una calificación respecto de aquellos saberes y conocimientos que podrían ser de utilidad sobre la base de un “deber ser” respecto del modelo de desarrollo a alcanzar.

Visto de esta manera, la comunicación para el desarrollo necesitó de la construcción de modelos posibles y viables, basados en conocimientos que los sustenten. Pero estos modelos nunca fueron propios, sino que se miraron en el espejo de sociedades supuestamente más avanzadas. Así lo propio, lo genuino, lo nuestro, quedó relegado a un segundo plano, considerado como conocimiento subalterno y no reconocido, entre otros motivos, porque se carecía de resortes de poder que revistieran a esos conocimientos de legitimidad.

La **planificación de la comunicación para el desarrollo**, vista desde este lugar, establecía una escala de saberes, ponderando su importancia en función del objetivo planteado: el modelo ideal de desarrollo.

Esta perspectiva sirvió claramente para empoderar a los técnicos (en algunos casos a los académicos) capaces de aportar los saberes necesarios para el cambio, por encima de quienes teniendo también saberes populares y enraizados en las culturas locales, carecían de poder real y simbólico para instalar social y culturalmente la imagen de otro tipo de sociedad o de comunidad.

Desde el punto de vista político, **el desarrollo se pensó como un horizonte de equiparación con otras sociedades supuestamente más avanzadas**, para lo cual era necesario adquirir conocimientos propios de esas sociedades y de esas culturas. Y así como se les reservó un papel decisivo a los técnicos y a los científicos por su aporte de conocimientos y saberes, desde el punto de vista político habría que recurrir a liderazgos o bien carismáticos o bien emparentados con los ideales de los modelos triunfantes porque es hacia allá donde debía conducir el proceso. Entendemos que la planificación, en términos generales, y la planificación de la comunicación, en particular, debían atender a estas perspectivas.

¿Cuál es, en este escenario, el rol de la comunicación?: Ciertamente que, también a la sombra del desarrollo tecnológico de las comunicaciones que estalló en las últimas décadas del siglo anterior, **la comunicación quedó reducida a la idea funcionalista de la transferencia de información y de conocimientos**. Lo que importaba, en definitiva, es que la mayor cantidad de personas hicieran suyas las nociones fundamentales que avalaban el modelo de desarrollo al alcanzar y, por otra parte, que adquirieran las capacidades políticas y de gestión para llevar adelante la iniciativa de transformación y las habilidades para poner en práctica los mecanismos operativos para la ejecución.

¿Cuál es la concepción de la comunicación que está detrás de esta mirada? : La idea de la **comunicación como transmisión de información** que busca, mediante la mejora de los sistemas de información, **impactar sobre los sujetos impulsando cambios de conducta**. La comunicación es mirada apenas como una herramienta, o como instrumentos destinados a presionar los cambios conductuales en la mayor cantidad de personas posibles, para que estas -a su vez- dinamicen las transformaciones hacia el horizonte de desarrollo propuesto.

¿Qué deja de lado esta mirada?: En realidad se desentiende de la cultura como escenario imprescindible y condición sin la cual los cambios no llegan a producirse. También porque **desestima la comunicación como un proceso de interacción simbólica** mediante el cual el sujeto no puede ser entendido sino en el ámbito de su cultura, de sus relaciones. Sujeto que se construye a sí mismo en el escenario de la cultura y construye la cultura a través de sus acciones e interacciones.

Esta diferencia es precisamente la que ha impulsado a desarrollar una **mirada diferente respecto de la planificación de la comunicación**, ya no pensada en términos de desarrollo, sino de **cambio social**.

¿En qué consiste la diferencia?: Desde el punto de vista epistemológico en el reconocimiento de un conjunto de saberes todos ellos válidos que residen en el ámbito de la cultura, entendido este como un **espacio de interacción entre los actores sociales cuyo resultado es el intercambio y producción de sentidos que dan lugar a claves de lectura comunes** (Uranga: 2003) y que permite el entendimiento colectivo y la acción conjunta de una sociedad.

No existen entonces unos saberes que son predominantes frente a los otros. Pero para ello se requiere también una acción política destinada a la equiparación de las relaciones de poder a través de procesos de **movilización social** (Toro y Rodríguez: 2001) que permitan la democratización en la gestión, la planificación, y la toma de decisiones.

¿Cómo entender la comunicación?: Como decíamos antes, como interacción simbólica. En términos de Sandra Massoni la comunicación es “en-acción” (Massoni: 2007), la acción “entre” los actores y soporte esencial del intercambio productivo cultural entre los actores en el ámbito de la sociedad y la cultura. O como señala Rafael A. Pérez “la comunicación es la única actividad que permite configurar culturas (no cabe la coparticipación de conocimientos, ideas y valores sin la comunicación)” y

agrega “la comunicación es el dispositivo fundamental de la dinámica evolutiva de los sistemas sociales” (Pérez: 2005).

Para producir el cambio social es necesario generar procesos comunicativos a partir de los actores situados en el territorio y en el escenario de la cultura. Esto permitirá potenciar y desarrollar los saberes presentes a través de un intercambio comunicativo, que es esencialmente productivo y también político, mediante **procesos de incidencia** que introduzcan modificaciones no sólo y únicamente en las conductas de los individuos sino esencialmente en la cultura de la comunidad.

Consideramos que la **planificación de la comunicación para el cambio social** tiene que ser pensada entonces como la **producción de estrategias destinadas a incidir en los procesos culturales de una comunidad**, a partir del desarrollo de las saberes y las capacidades de los actores actuantes y presentes, y tomando en cuenta sus sueños e imaginarios de futuro como dinamizadores de todo proyecto.

II. La movilización social como estrategia comunicacional para el cambio social

Las **organizaciones sociales** que en distintos contextos **promueven procesos de cambio**, están desafiadas a enfrentar escenarios de actuación dinámicos y complejos. Cualquier proceso de cambio requiere **voluntad política, actores que se vinculan y conocimiento de la realidad para transformarla**. En este sentido, la **movilización social se presenta como una estrategia propicia para hacer converger intereses comunes** e involucrar a otros actores a participar en los procesos de incidencia en el espacio público.

De acuerdo con Toro y Rodríguez (2001), se entiende por movilización a “*la convocación de voluntades para actuar en la búsqueda de un propósito común bajo una interpretación y un sentido compartidos*”, implica la voluntad de cambio, la colectivización y la participación activa sostenida en el tiempo. No debe confundirse con las manifestaciones públicas, dado que éstas serían “eventos” y no “procesos” continuos de trabajo con la comunidad.

El trabajo en y con la comunidad requiere de una reflexión profunda acerca de los modos de acercamiento y **construcción de vínculos**. Es preciso considerar qué lugar ocupa la organización en el espacio de lo comunitario para sumar voluntades y construir desde la complementariedad.

Se trata de motivar la acción colectiva para **facilitar la toma de decisiones**, la realización sistemática de acciones tendientes a la conformación de alianzas y redes, considerando que las organizaciones, en articulación, logran mayor capacidad de acción e incidencia ya sea que trabajen en torno a una temática y/ o territorio común.

La movilización social es una herramienta que permite¹:

- a) hacer visible una problemática* (desarrollando acciones que admitan el posicionamiento del tema de interés en la opinión pública para sensibilizar a la población y a quienes toman las decisiones)
- b) interactuar con actores sociales clave* (colaborando con diferentes sectores para sumar acciones conjuntas que permitan dimensionar el tema de interés común en asunto público)
- c) consolidar vínculos y compromisos* (sostener las acciones alrededor de una causa común; establecer alianzas estratégicas para la acción sostenida)
- d) incidir en la toma de decisiones* (trascender el ámbito comunitario para encontrar apoyo en el ámbito de la política pública, modificando políticas ineficaces y diseñando nuevas).

III. La construcción de lo público: el desafío de la participación multiactoral

Reflexionar sobre los procesos de movilización social con capacidad de incidencia en la configuración de lo público, necesariamente implica abordar los **procesos de participación**.

La reivindicación del sistema democrático representativo no nos debe impedir ver que **lo público es una atribución de todos y todas**, y que **las políticas públicas tienen como fin último el beneficio del conjunto de la sociedad**.

En este sentido, es interesante indagar sobre las nuevas formas de participación que la sociedad argentina ha experimentado en relación a la toma de decisiones sobre cuestiones públicas en los últimos años, tanto a nivel nacional como local (ley de

¹ Adaptado de Rivera Rodríguez, Diana Esperanza y otros, *Movilización social para el control del cáncer en Colombia*, Ministerio de la Protección Social e Instituto Nacional de Cancerología, Bogotá, 2007.

servicios de comunicación audiovisual², matrimonio igualitario³, mesa de participación barrial de Seguridad Ciudadana⁴, foros sectoriales productivos⁵, entre otras experiencias).

Estas nuevas formas de participación de la sociedad plantean **desafíos a los diferentes actores sociales con vocación de actuar sobre el espacio y agenda públicas**, puesto que los temas antes sometidos únicamente al criterio de los técnicos se convierten en dinamizadores de un proceso político participativo que **convoca a la ciudadanía**, a través de distintos modos organizativos. Y por lo tanto, en términos comunicacionales demandan estrategias para promover y facilitar la interacción, la generación e intercambio de información, procesos de deliberación, identificación de consensos y disensos, así como la generación, seguimiento y evaluación de compromisos para la acción.

Ante la pregunta clave sobre **quiénes son** los actores sociales que deben participar en la toma de decisiones sobre lo público y **cómo involucrarlos** en el proceso, hoy podemos responder que se trata de la sociedad en su conjunto. Aunque las organizaciones sociales pueden ejercitar el reconocimiento de **actores sociales claves y aliados estratégicos** con los cuales comenzar a desatar procesos de participación desde la perspectiva de la movilización social para la incidencia teniendo en cuenta el escenario en el que están insertas.

² La Ley 26.522 de Servicios de Comunicación Audiovisual es una [ley](#) que establece las pautas que rigen el funcionamiento de los medios [radiales](#) y [televisivos](#) en la [República Argentina](#). Esta legislación fue promulgada el 10 de octubre de 2009 por la [presidenta Cristina Fernández de Kirchner](#) y reemplazó a la Ley de Radiodifusión 22.285, que había sido promulgada en 1980 por la [dictadura militar](#) autodenominada [Proceso de Reorganización Nacional](#) y se había mantenido vigente desde entonces.

³ La [República Argentina](#) permite los [matrimonios entre personas del mismo sexo](#) desde el día el 15 de julio de 2010. De esta forma, el país se convirtió en el primero de [América Latina](#) en reconocer este derecho en todo su territorio nacional. Además, se convirtió en el décimo país en legalizar este tipo de unión a nivel mundial. El debate sobre la legislación autorizando el [matrimonio entre personas del mismo sexo](#) comenzó en la [Argentina](#) a partir de la campaña nacional por la igualdad jurídica lanzada por la [Federación Argentina de Lesbianas, Gays, Bisexuales y Trans](#), bajo la consigna "Los mismos derechos, con los mismos nombres". Cabe destacar que en Argentina, se utilizó la expresión matrimonio igualitario para hacer referencia a la reforma del Código Civil, porque se entendía en la sociedad que se trataba de la búsqueda de la igualdad entre sus habitantes.

⁴ Las Mesas, promovidas en abril de 2011 por el [Ministerio de Seguridad de la Nación](#), son ámbitos de encuentro y trabajo de la comunidad para participar activamente en el diseño, implementación y control de las políticas públicas de seguridad. Su accionar se materializa en la elaboración de planes locales de prevención de la violencia y el delito y en la implementación de mecanismos de evaluación comunitaria del servicio de policía local. Son, entonces, espacios de corresponsabilidad y coestión del Estado y la Comunidad.

⁵ El Plan Estratégico Industrial 2020, llevado adelante por el Ministerio de Industria de la Nación, contiene las previsiones de crecimiento sectorial, los objetivos generales para la industria nacional y las medidas para alcanzarlos y reúne el análisis, diagnóstico, objetivos, estrategias y propuestas para 11 cadenas de valor surgidos de los foros sectoriales del Plan. Los foros platearon un debate participativo y federal en los que se han acordado una estrategia con todos los sectores productivos que permitirá profundizar el proceso de reindustrialización iniciado en el país en 2003.

Es en este marco que entendemos que pensar estratégicamente sobre las capacidades organizativas y comunicacionales de las organizaciones sociales resulta significativo para volver factibles y viables la **construcción de procesos participativos** plurales en donde la sociedad se encuentre convocada y representada.

IV. Pensar la incidencia: involucrar, construir y transformar

Proponemos pensar la incidencia en lo público como la **capacidad** de un **actor social** de asumirse como **corresponsable junto con el Estado** de la **formulación de las políticas públicas**, con miras al cambio social y la reivindicación de derechos y la transformación de las condiciones de vida de las poblaciones, en especial aquellas más vulnerables. En ese proceso, los actores sociales buscarán reunir fuerzas y movilizar a otros actores para ser escuchados por quienes tienen la función institucional de definir e implementar tales políticas.

Ante la crisis y pérdida de legitimidad en la era neoliberal por parte de las instituciones representativas tradicionales (partidos políticos y sindicatos, principalmente), las organizaciones sociales han ido transformando sus estrategias para intervenir en el escenario social más directamente, y explicitando cada vez más su vocación de participar en clave política.

“La mayor demanda de políticas públicas (...) y de participación social en ellas es dirigida a un aparato estatal que viene de casi dos décadas de desmantelamiento de sus agencias de gestión, recolección y análisis de información, formación y capacitación de recursos producto de la ideología neoliberal del Estado mínimo.” (Villas 2011: 138).

Frente a un **Estado** actual que intenta **reconstruir lo público** y que está “re-aprendiendo” a generar espacios genuinos de **participación ciudadana** hay una sociedad civil demandante, con gran experiencia de trabajo junto a los sectores populares, y una ciudadanía con nuevas y más ambiciones de actuar políticamente.

En este nuevo contexto, las **organizaciones sociales** actúan como **ampliadoras de ciudadanía** en tanto creadoras de nuevos derechos y co-implementadoras de las acciones políticas que plasman a los derechos enriqueciendo su carácter público (Borri 2010). Sobre todo en un marco donde “la población reclama para sí un lugar en la

formulación de las políticas que de un modo u otro le afectan, y la propia extensión conceptual de los derechos de ciudadanía contribuye a ampliar las proyecciones institucionales de esos reclamos.”(Villas 2011: 138).

V. Una herramienta/propuesta comunicacional estratégica para la incidencia

En el marco del proyecto de investigación *Las prácticas comunican. La comunicación y la construcción del sentido político*, el equipo de investigación⁶ elaboró una **matriz para analizar los niveles de incidencia de las organizaciones sociales**. Este recurso tiene como propósito fundamental posibilitar la identificación, reflexión, problematización y análisis de los niveles de incidencia desarrollados y/o deseados.

Para ello proponemos observar las **capacidades y habilidades** tanto **organizacionales** como específicamente **comunicacionales** puestas en juego por los actores. En ambas dimensiones consideramos imprescindible reflexionar acerca de los actores internos y externos, poniendo la atención en la estructura organizativa; los recursos materiales técnicos con los que cuenta el espacio, y la información (primaria y secundaria) que maneja, gestiona o produce la organización para llevar adelante sus acciones.

La matriz intenta ser una herramienta que aporte a la reflexión de las organizaciones sobre su capacidad comunicacional para **movilizar actores e incidir en el espacio público**.

A partir de esta herramienta buscamos **presentar de manera sistematizada algunas relaciones halladas a partir del análisis de diversas experiencias organizacionales**. Con tal fin, generamos un cuadro de tres grandes columnas (identificadas cada una de ellas con diferentes sombreados), las que dan cuenta respectivamente de los aspectos analizados a partir de observables que se corresponden a los cuatro niveles de incidencia posibles identificados:

⁶ El equipo está integrado por los siguientes docentes investigadores: Washington Uranga, Héctor Thompson, Mela Bosch, María Flor Gianfrini, Cecilia Huarte, Andrea Iotti, Teresita Vargas y Natalia Zapata, quienes trabajamos en los siguientes proyectos de investigación acreditados en la UNLP: a) “Las prácticas comunican. La comunicación y la construcción del sentido político”; b) “Prospectiva estratégica desde la Comunicación: las organizaciones sociales y la construcción de futuro” y c) “Espacio público, redes sociales y construcción política”.

- 1) *Visibilizar un tema.* Un primer nivel de incidencia se da cuando la organización percibe que existe un tema importante que debe ser abordado, transformado, resuelto, y por lo tanto intenta que la sociedad lo conozca.
- 2) *Sensibilizar sobre un tema a otros actores clave.* El segundo nivel de incidencia corresponde a la instancia en que la organización reconoce y promueve la necesidad del trabajo conjunto y apoyo multi-actoral para la transformación, promoviendo el debate y movilizando a otros actores en función de dicho tema.
- 3) *Instalar el tema en la agenda pública.* Un tercer nivel de incidencia resulta cuando la organización logra que el tema cobre relevancia como prioritario y urgente para la actualidad de la comunidad en tanto país y/o región (dependiendo el recorte de territorio que le interese), tanto en el ámbito de los medios masivos de comunicación, como en las redes sociales y los ámbitos de debate político. Este nivel también implica la sensibilización de actores políticos partidarios y/o gubernamentales clave, a fin de que asuman el tema como parte de su agenda de gestión. Se suelen generar debates y discusiones públicas entre técnicos y/o funcionarios especializados en la materia. Los referentes políticos y líderes de opinión en general se ven presionados por los distintos sectores sociales para manifestar su postura al respecto, y el tema se instala en la cotidianidad de algunos de ellos.
- 4) *Participar en la definición de políticas públicas.* Una organización se encuentra en el cuarto nivel de incidencia cuando es reconocido y convocado como un actor legítimo para ser parte en alguna o varias etapas del diseño de una política pública, pudiendo además actuar luego como auditor capaz de evaluar su gestión y resultados.

A partir de esta sistematización, hemos elaborado una matriz que sintetiza los elementos organizacionales y comunicacionales mínimos y necesarios correspondientes a cada uno de los cuatro niveles de incidencia mencionados. Cabe destacar que cada actor puede hallar en una u otra dimensión aspectos que permitan evaluar su realidad de acuerdo con la coyuntura o momento particular que esté atravesando el espacio.

DIMENSIONES	ASPECTOS DE LAS DIMENSIONES	ITEMS DE LOS ASPECTOS
Capacidades y habilidades organizacionales	ACTORES (internos y externos)	* Cuenta con un nivel mínimo de estructura organizacional (equipo gestor, objetivos compartidos, encuentros periódicos, niveles de comunicación entre sus miembros).
	INFORMACION (primaria y secundaria)	* Dispone de información sobre el tema específico de intervención (información científica, de políticas públicas, medios de comunicación, de otros actores que trabajan el tema).
	RECURSOS (materiales técnicos y financieros)	* Funciona con niveles mínimos de infraestructura y conectividad
Capacidades y habilidades comunicacionales de los actores	ACTORES (internos y externos)	*Se vincula ocasionalmente con especialistas e informantes clave.
	INFORMACION (primaria y secundaria)	* Difunde información y emite juicios públicos sobre los temas que le preocupan.
	RECURSOS (materiales técnicos y financieros)	* Desarrolla herramientas de relevamiento de información sobre el tema.

Cuadro 1. Primer nivel de incidencia: “Visibilizar un tema”

DIMENSIONES	ASPECTOS DE LAS DIMENSIONES	ITEMS DE LOS ASPECTOS
Capacidades y habilidades organizacionales	ACTORES (internos y externos)	* Cuenta con reconocimiento por parte de otros actores como referente sobre el tema de interés. * Logra la adhesión de algunos actores del territorio de influencia. * Desarrolla capacidad crítica frente a las iniciativas sobre el tema y a las propuestas de políticas públicas. * Trabaja en red con actores afines.
	INFORMACION (primaria y secundaria)	* Dispone de información sistematizada sobre la realidad situacional y/o contextual de intervención, a partir de fuentes diversas.
	RECURSOS (materiales técnicos y financieros)	* Cuenta con recursos organizacionales para relevar, sistematizar y producir información; vincularse con actores en el territorio.
Capacidades y habilidades comunicacionales de los actores	ACTORES (internos y externos)	* Trabaja con especialistas y actores clave y relevamiento de fuentes especializadas. * Mantiene encuentros e intercambio de opiniones con continuidad en el tiempo con otros actores afines. * Promueve niveles de consulta a la población vinculada al tema/territorio. * Trabaja en red con actores afines.
	INFORMACION (primaria y secundaria)	*Recopila y analiza información especializada a partir de la propia experiencia. *Produce información y emite juicios *Desarrolla contenidos para diferentes soportes, de acuerdo a los públicos objetivo y con la intención de movilizar actores.
	RECURSOS (materiales técnicos y financieros)	* Genera productos de comunicación sobre la temática * Diseña proyectos específicos que involucran a otros actores

Cuadro 2. Segundo nivel de incidencia: “Sensibilizar sobre un tema a actores clave”

DIMENSIONES	ASPECTOS	ITEMS DE LOS ASPECTOS
Capacidades y habilidades organizacionales	ACTORES (internos y externos)	<ul style="list-style-type: none"> * Promueve la participación de los miembros en espacios formativos especializados. * Evalúa planes y programas de políticas públicas específicas, fija posiciones y plantea propuestas alternativas. * Cuenta con recursos humanos especializados, técnicos y materiales abocados a la gestión comunicacional.
	INFORMACION (primaria y secundaria)	* Posee información calificada sobre la realidad situacional y/o contextual de intervención, a partir de fuentes diversas.
	RECURSOS (materiales técnicos y financieros)	* Tiene capacidad instalada para sistematizar y producir información sobre el tema
Capacidades y habilidades comunicacionales de los actores	ACTORES (internos y externos)	<ul style="list-style-type: none"> * Posee capacidades metodológicas para la construcción de conocimiento sobre el tema. * Trabaja estratégicamente con especialistas, actores clave y tomadores de decisión de las políticas públicas. * Desarrolla intercambios sistemáticos con los responsables de la gestión y toma de decisiones tanto de la órbita gubernamental como de la sociedad civil. * Desarrolla estrategias de abogacía de medios (incluyendo las redes sociales).
	INFORMACION (primaria y secundaria)	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrolla estrategias específicas para la difusión de la información producida en diferentes formatos * Diseña acciones y campañas públicas para influir en los tomadores de decisiones de políticas públicas y en los medios de comunicación.
	RECURSOS (materiales técnicos y financieros)	<ul style="list-style-type: none"> * Cuenta con capacidad instalada para el desarrollo de metodologías específicas para la producción de conocimiento sobre el tema. * Genera recursos comunicacionales para mediar y difundir sus posicionamientos y propuestas (soporte gráfico, audiovisual, digital, sitio web).

Cuadro 3. Tercer nivel de incidencia: “Instalar el tema en la agenda pública”

DIMENSIONES	ASPECTOS DE LAS DIMENSIONES	ITEMS DE LOS ASPECTOS
Capacidades y habilidades organizacionales	ACTORES (internos y externos)	<ul style="list-style-type: none"> * Fortalece capacidades organizacionales para garantizar y sustentar su nivel de participación en la definición de políticas públicas. * Es un interlocutor habitual del Estado sobre los temas de su competencia. * Sus opiniones son tenidas en cuenta en la definición de políticas públicas. * Audita y realiza un seguimiento de la gestión.
	INFORMACION (primaria y secundaria)	*Produce información calificada sobre el tema (a partir de la evaluación de las políticas públicas y el monitoreo de la temática)
	RECURSOS (materiales técnicos y financieros)	*Posee capacidad instalada técnica y especializada para las tareas de monitoreo y evaluación de la gestión estatal
Capacidades y habilidades comunicacionales de los actores	ACTORES (internos y externos)	* Participa de espacios de consulta y debate para la toma de decisiones en torno a las políticas públicas específicas o relativas al tema de incumbencia.
	INFORMACION (primaria y secundaria)	<ul style="list-style-type: none"> * Elabora informes periódicos con los resultados de la auditoría y control de gestión. * Desarrolla construcciones conceptuales y metodológicas en función del tema * Planifica la difusión de información a través de diversos canales y medios de comunicación.
	RECURSOS (materiales técnicos y financieros)	*Genera espacios de formación y capacitación especializada sobre el tema

Cuadro 4. Cuarto nivel de incidencia: “Participar en la definición de políticas públicas”

Consideramos que esta matriz, en tanto **herramienta metodológica**, abre la posibilidad de realizar **dos trayectos de lectura** y por ende dos procesos reflexivos: por una parte, **evaluar el nivel de incidencia alcanzado y/o en potencia** de una organización, en función de las capacidades y habilidades disponibles actualmente o en desarrollo; y por otro lado, **orientar un análisis estratégico**, para reconocer los aspectos organizacionales y –con mayor énfasis– comunicacionales que deberían profundizarse y fortalecerse con miras a aumentar la capacidad de incidir en la diagramación de políticas públicas y el reconocimiento de derechos.

VI. Bibliografía utilizada y consultada

- BORRI, Néstor y otros (2010); *Organizaciones sociales, partidos políticos, Estado y Políticas públicas. Caminos abiertos y acción colectiva. Propuestas y esquemas de interpretación para la construcción política*. Cuaderno Mapas N° 8, Centro Nueva Tierra, Buenos Aires.
- BORRI, Néstor y otros (2009); *Comunicación: el desafío de construir actores y ampliar ciudadanía. Escenarios, proyectos y tareas (un repaso de 10 años de reflexión en camino y un manojo de apuestas para una nueva etapa)*, Centro Nueva Tierra, Buenos Aires.
- CARRIÓN MENA, Francisco "Espacio público: punto de partida para la alteridad" en *Espacios públicos y construcción social. Hacia un ejercicio de ciudadanía*. Disponible en <http://works.bepress.com/> [consultado en septiembre de 2012]
- FOLLARI, Roberto. “Pensar lo público: la difuminación de los horizontes”. Disponible en <http://bdigital.uncu.edu.ar/2881> [consultado septiembre de 2012]
- MEALLA, Eloy (2003) “Las organizaciones sociales: continuidades y novedades”, en GRUPO -GERARDO FARELL, *Crisis y reconstrucción. Aportes desde el pensamiento social de la Iglesia. Dimensión social y ético-cultural*. San Pablo, Buenos Aires.
- MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL DE LA NACIÓN “Herramientas para la incidencia. Un aporte a los Consejos Consultivos de Políticas Sociales” (2006) Material elaborado por la Dirección de Educación Social Popular, en el marco del Proyecto PNUD/Arg/05/005 “Bases para la Consolidación de los Consejos Consultivos de la política social argentina.”
- PÉREZ, Rafael Alberto, Estrategias de comunicación para el cambio social. Un enfoque cultural para el diseño de políticas anti-corrupción. En http://www.fisec-estrategias.com.ar/3/fisec06_03pp3-18.pdf Recuperado 16 de septiembre de 2012

- REY, Germán (2006) “Los densos tejidos de lo simbólico América Latina en las relaciones entre cultura y desarrollo”, en *Jornadas de Cultura y desarrollo promovidas por la Fundación ALBOAN*. Pamplona.
- RIVERA RODRÍGUEZ, Diana Esperanza y otros (2007), *Mobilización social para el control del cáncer en Colombia*, Ministerio de la Protección Social e Instituto Nacional de Cancerología, Bogotá.
- TORO, José Bernardo y RODRÍGUEZ, Martha (2001) “La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes públicos”, Banco Interamericano de Desarrollo, Bogotá.
- VARGAS, Teresita; ZAPATA, Natalia (2010) *Enredando prácticas. Comunicación desde las organizaciones sociales*, Editorial San Pablo, Buenos Aires.
- VILAS, Carlos M. (2011) *Después del Neoliberalismo: Estado y procesos políticos en América Latina*, Ediciones de la UNLa – Universidad Nacional de Lanús, Remedios de Escalada.
- VILLAMAYOR, Claudia (2006); “La comunicación como perspectiva y como dimensión en los procesos sociales. Una experiencia de participación en las políticas públicas. PSA Formosa” en Unirevista, Brasil.
- URANGA, Washington (2007) “Mirar desde la Comunicación”, mimeo, FPyCS-UNLP. Disponible en: <http://www.wuranga.com.ar/> [consultado en septiembre de 2012]
- URANGA, Washington; VARGAS, Teresita (2005); “Lo público, lugar de comunicación” en *Anuario de Investigación 2005*, FpyCS-UNLP.

La Plata, septiembre de 2012